

ACFAS 2009 – Colloque Management des Capacités Organisationnelles

Emilie Canet

Allocataire de recherche
Université Paris-Dauphine
emilie.canet@mlab.ens-cachan.fr

Albert David

Professeur
Ecole Normale Supérieure de Cachan
albert.david@mlab.ens-cachan.fr

M-Lab / DRM

ENS Cachan, 61 av du président Wilson, 94235 CACHAN Cedex

**STRATEGIE EN ACTION ET CAPACITES ORGANISATIONNELLES : UNE
COMPARAISON ENTRE LE BALANCED SCORECARD ET LA METHODE 5 STEPS**

Des recherches récentes ont montré que la méthode 5 steps et ses roadmaps de management « adressaient » directement les capacités organisationnelles. L'objectif de cet article est de nous concentrer sur la question suivante : de quelle manière des méthodes et outils qui semblent partager certains des éléments constitutifs de la méthode 5 steps « adressent »-elles, elles aussi, les capacités organisationnelles ? Nous partons pour cela d'une comparaison entre les roadmaps de management (méthode 5 steps) de Blanc et Monomakhoff et le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton.

La définition d'une stratégie pertinente ne suffit pas à assurer le succès d'une organisation. Il faut vérifier qu'elle est correctement mise en œuvre et traduite en actions. Plusieurs courants de la recherche en stratégie se sont, depuis longtemps, intéressés à ces questions de mise en œuvre. Dès les années soixante-dix, en recherche opérationnelle (Ackoff, 1979, David, 2001), en planification stratégique (Mintzberg, 1980), en systèmes d'information (Hargrove, 1975), ont étudié les processus d'implémentation et cherché à analyser les raisons des résistances. Lindblom (1959) recommandait déjà de ne pas tout expliciter : il était selon lui plus efficace de progresser « à couvert » sans dévoiler ses raisons d'agir, à l'opposé d'Argyris (1985) qui considérait que seule la mise en place d'organisations capables d'apprentissage en double boucle permettait d'élaborer des connaissances actionnables, c'est-à-dire permettant la mise en œuvre effective des intentions. Pettigrew (1972) montrait aussi comment le contrôle des processus d'implémentation conférait du pouvoir au sein des organisations.

Les systèmes de pilotage et de contrôle jouent évidemment un rôle central : ils constituent la concrétisation des principes généraux de pilotage et de contrôle retenus et, en retour, ils conditionnent la capacité de l'organisation à penser des trajectoires possibles. Ce débat entre stratégie et structure a été abordé par Chandler (1962) mais aussi par Drucker (1954) : la « forme-M » est l'invention d'une réponse structurelle à un impératif de changement des règles de coordination et de contrôle (Barnard, 1938, Hatchuel, 1995) pour piloter des organisations devenus trop vastes pour rester centralisées ; le « management par objectifs et auto-contrôle¹ », complète ces évolutions de structure en développant ce qui avait déjà été en partie conceptualisé chez General Motors dans les années vingt (Brown, 1927 ; Waring, 1991 ; David et Hatchuel, 2007). D'une manière générale, l'invention et la diffusion de nouveaux modèles de management peuvent être considérés comme un changement radical dans la façon dont les stratégies sont traduites en action et, en amont, dont les stratégies sont élaborées, « fabriquées » (Golsorkhi, 2006). Les révolutions qui ont fait l'histoire du management et de ses modèles, de même que les innovations managériales qui ont pu prétendre, si elles étaient adoptées, changer les choses en profondeur, interrogent les couplages conception/mise en œuvre (Taylor, 1911, Hatchuel, 1994), stratégie/structure (Chandler, 1962), structure/outils (Hatchuel et Weil, 1995, Moisdon, 1997).

Les systèmes de pilotage doivent assurer le déploiement de la stratégie dans l'organisation. Pour Lorino (2003), le pilotage est une boucle continue de deux fonctions : « piloter c'est déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser l'expérience acquise dans l'action » (p. 11). Depuis quelques années, dans le champ de la stratégie, dans la filiation des travaux de Penrose (1959) et du courant *resource-based view* et relativement indépendamment des travaux sur les compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1994 ; Leonard-Barton, 1995), certains auteurs s'inscrivent dans une logique de « capacité », démontrant que le déploiement de la stratégie et donc l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation nécessite le développement des capacités organisationnelles à un niveau de maturité adéquat. Les capacités organisationnelles se définissent comme « le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeurs pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques » (St Amant et Renard, 2004). L'approche par les capacités organisationnelles a été testée sur plusieurs terrains, notamment l'administration électronique au Québec (Saint-Amant, 2003). Parallèlement, au début des années quatre-vingt dix, des systèmes dits « de gestion intégrée » - *enterprise resource planning*, voyaient le jour, dans une logique assez différente, en première analyse, de l'intégration par les objectifs et l'auto-contrôle, par

¹ C'est le nom complet que donne Drucker, seule la première partie étant couramment utilisée aujourd'hui, alors que la dimension « auto-contrôle » est fondamentale. Voir Waring (1991), David et Hatchuel (2007)

exemple. Ces outils de pilotage et de contrôle prétendent gérer l'entreprise dans ses différents processus et fonctions. SAP en est l'exemple le plus souvent cité.

Au cours de ces mêmes années quatre-vingt dix, Kaplan et Norton ont développé le tableau de bord équilibré ou prospectif, en collaboration avec quelques entreprises pionnières – notamment celle dirigée par Norton. Une dizaine d'années plus tard, Monomakhoff et Blanc concevaient la méthode 5 Steps, fondée sur les roadmaps de management, avec une entreprise pionnière : celle dont Blanc est le DSI.² Les deux méthodes partagent l'ambition de permettre un déploiement efficace des stratégies. Des recherches récentes ont montré que les roadmaps de management « adressaient » directement les capacités organisationnelles (Fall, 2008a et b).

Nous allons nous concentrer, dans cet article, sur une question précise : de quelle manière des méthodes et outils qui semblent partager certains des éléments constitutifs de la méthode 5 steps – substrat technique, philosophie gestionnaire, vision simplifiée de l'organisation, modes de raisonnement (Hatchuel et Weil, 1995 ; David, 1998 ; Lemasson, Hatchuel et Weil, 2006) – « adressent »-elles, elles aussi, les capacités organisationnelles ? Nous partirons pour ce faire d'une comparaison entre les roadmaps de management (méthode 5 steps) de Monomakhoff et Blanc (2008) et le BSC de Kaplan et Norton (1996).

La méthode 5 steps, développée par MNM Consulting, en partenariat avec Valeo, est un système de pilotage stratégique qui assure le déploiement et le développement des capacités organisationnelles dans l'entreprise (Fall, 2008 ; Rauffet *et al.*, 2009). Le Balanced Scorecard définit un cadre qui se veut rigoureux et multidimensionnel pour traduire la stratégie et la décliner en actions opérationnelles. Il permet également le suivi d'indicateurs assurant un retour d'expérience sur les résultats des actions, retour d'expérience qui alimente la réflexion sur la stratégie. Il fonde la performance globale sur l'apprentissage organisationnel et les ressources. La comparaison des deux méthodes permet d'alimenter la réflexion sur les capacités organisationnelles. En effet, l'analyse des points communs et différences de ces méthodes de pilotage, dont l'une est considérée comme gérant effectivement des capacités, devrait permettre d'approfondir la problématique de gestion des capacités organisationnelles comme manière d'atteindre les objectifs stratégiques d'une organisation. Nous présenterons dans un premier temps chacune de ces méthodes de manière détaillée, puis nous nous appliquerons à les comparer. A l'issue de cette comparaison, le lien avec les capacités organisationnelles sera établi.

Présentation des méthodes de management

Le Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard (BSC) est né des travaux de Kaplan et Norton, qui souhaitaient créer un nouveau système de mesure de la performance remettant en cause les modèles traditionnels centrés sur le suivi des seuls résultats financiers. Les indicateurs financiers, qui expriment la performance passée d'une organisation établie, n'assurent pas un bon pilotage de la stratégie. Il est nécessaire de les compléter par des indicateurs non financiers, déterminants de la performance future. Ainsi, en 1992, sur la base d'études empiriques, Kaplan et Norton formalisent le BSC, qui mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : l'axe « financier », l'axe « clients », l'axe « processus internes » et l'axe « apprentissage organisationnel » (Kaplan et Norton, 1992). Depuis leur premier article, cet outil a évolué : conçu à l'origine comme un ensemble de mesures donnant aux dirigeants une vision synthétique

² Monomakhoff dirige le cabinet MNM Consulting, Blanc est le DSI du Groupe Valeo.

de la performance actuelle et future ; il s'est enrichi pour devenir un véritable outil de management stratégique (Kaplan et Norton, 2001). On peut donc définir le BSC comme un outil qui permet de « traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de la performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie » (Kaplan et Norton, 2003).

Le BSC traduit une stratégie et une seule, il est conçu au niveau d'une unité opérationnelle dont les activités, dans l'idéal, couvrent une chaîne de valeur complète, de l'innovation au service après-vente. Cette stratégie est traduite par le biais des quatre axes équilibrés. Le premier axe, l'axe « financier », définit la performance financière attendue de la stratégie. Les objectifs et les indicateurs sont donc choisis en fonction de la stratégie particulière de l'unité opérationnelle. Mais le BSC ne se limite pas à définir les objectifs financiers, puisqu'il permet de préciser non seulement les paramètres selon lesquels la performance à long terme est évaluée, mais aussi les variables considérées comme essentielles pour définir et piloter les objectifs à long terme. Ainsi, l'axe « financier » sert-il de fil conducteur aux objectifs et indicateurs des autres axes du BSC. L'axe « clients » permet d'identifier les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, car ces segments génèrent les chiffres d'affaires nécessaires à la réalisation des objectifs financiers. Cet axe traduit donc la mission et la stratégie de l'unité en objectifs précis sur les segments des marchés ciblés. Les indicateurs doivent permettre de cerner et d'évaluer explicitement l'offre dont les caractéristiques, les facteurs de différenciation sont les déterminants de la performance. L'axe « processus internes » doit identifier les processus de l'unité dans lesquels celle-ci doit exceller pour atteindre la performance et les objectifs fixés dans les deux axes précédents. Dans ce cadre, le BSC ne se contente pas d'améliorer les processus existants mais permet également de mettre en lumière des processus nouveaux. Enfin, l'axe « apprentissage organisationnel » (learning and growth) correspond aux « infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme » (Kaplan et Norton, 2003). Les infrastructures sont les hommes, les systèmes et les procédures. Il s'agit donc de définir la manière dont doivent être gérés les moyens humains, les connaissances et les compétences, afin d'atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment.

Le BSC présente donc un système global de mesure de la performance, qui prend en compte, de façon équilibrée, les différents aspects qui concourent à la performance. Mais le BSC ne se limite pas à mélanger des indicateurs financiers et non financiers, il inclut ces mesures et indicateurs dans un système de liens de cause à effet, dont l'objectif final est d'atteindre la performance financière définie. En effet, Kaplan et Norton définissent la stratégie comme un ensemble d'hypothèses de relations de cause à effet. Un BSC bien construit fait donc apparaître clairement le rapport entre les objectifs des quatre axes. Chaque mesure sélectionnée doit être un élément de la chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique choisie par l'unité. Dans cette relation de cause à effet, il est essentiel que tous les objectifs et les indicateurs du BSC soient articulés à un ou plusieurs objectifs de l'axe « financier » (Kaplan et Norton, 1996). Ainsi le BSC offre aux employés de l'entreprise une vision cohérente et logique de la stratégie ; ils comprennent de quelle manière les objectifs stratégiques peuvent être atteints. Ces liens insistent donc sur le fait que plusieurs aspects organisationnels doivent être pris en compte pour assurer la performance financière. Cette chaîne de relations de cause à effet souligne également que cette méthode est orientée vers les résultats financiers. L'objectif ultime du BSC est l'atteinte des objectifs financiers. L'axe « financier » est le fil conducteur de l'ensemble du BSC, les objectifs des trois autres axes sont définis afin de répondre au besoin de la performance financière déterminée.

La grande nouveauté, introduite par le BSC est la place reconnue à l'apprentissage organisationnel dans l'atteinte des objectifs stratégiques par son introduction dans le système de pilotage. En effet, l'axe « apprentissage organisationnel » est perçu comme le socle de la

performance, puisqu'il définit les capacités nécessaires à l'entreprise pour améliorer ses processus internes, satisfaire ses clients et in fine augmenter sa performance financière. La réalisation des objectifs des trois autres axes est donc conditionnée par la performance de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage.

Enfin, il est important de préciser qu'au-delà d'un simple mélange d'indicateurs financiers et non financiers, le BSC traduit la stratégie en un ensemble de mesures qui définissent à la fois les objectifs stratégiques à long terme et les mécanismes permettant de les atteindre. Le BSC doit donc contenir à la fois des mesures de résultats, mesures a posteriori qui annoncent les objectifs stratégiques et illustrent les effets des efforts à court terme, et des déterminants de la performance, indicateurs avancés qui définissent pour les acteurs, les moyens d'atteindre les objectifs. Les premiers sont des mesures génériques utilisées par un grand nombre d'entreprises, tandis que les seconds sont spécifiques à chaque entreprise. Les deux types d'indicateurs doivent être associés, ils permettent de s'assurer d'une part que la stratégie se met en œuvre correctement et d'autre part que cette amélioration de la performance opérationnelle se traduit par une amélioration de la performance financière.

La méthode 5 steps

La méthode 5 steps est une méthode de pilotage qui vise, selon ses concepteurs, l'alignement de l'excellence opérationnelle sur les priorités stratégiques. Cette méthode a été conçue en 2004, par la société MNM Consulting en partenariat avec Valeo, groupe international dans le secteur de l'équipement automobile. La performance de Valeo repose sur un équilibre entre l'autonomie et la standardisation. Les entités opérationnelles sont autonomes pour mettre en œuvre la stratégie du groupe mais doivent respecter un certain nombre de pratiques et de standards formalisés par la Direction du groupe. Pour améliorer la visibilité et l'efficacité de ces principes, Valeo souhaitait déployer un dispositif de progrès permettant de décrire, de déployer et d'avoir une vision réaliste de la progression des sites sur les standards de l'entreprise. La méthode 5 steps normalise la mesure du progrès de 0 à 5, standardise la formalisation des sujets stratégiques sous forme de roadmap, généralise le pilotage et le dialogue autour de la performance de l'entreprise via le *feedback* et la gestion des différentes générations de roadmaps. Au-delà de la formalisation de la stratégie en roadmaps, la méthode s'accompagne d'une démarche complète de management. Les roadmaps sont utilisées pour gérer les enjeux stratégiques essentiels de l'organisation, ainsi les managers les intègrent dans leur pratique de management. Elles sont utilisées par les opérationnels pour organiser le progrès régulier de leur organisation et par les directions métier pour enrichir les standards par la capitalisation des meilleures pratiques. Les roadmaps de la méthode 5 steps sont donc un outil de management et non pas uniquement un moyen de rendre compte de l'avancement des tâches (Blanc et Monomakhoff, 2008).

La méthode 5 steps est fondée sur l'utilisation de la roadmap pour décrire le progrès sur les sujets stratégiques. Trois types de roadmap sont formalisés. Les roadmaps « solution » sont utilisées pour déployer une solution technique ou un nouveau mode de travail (ex : déploiement de la gestion de projet ou d'un nouveau règlement). Les roadmaps « processus » ont pour objectif de mettre sous contrôle un processus pour l'améliorer (ex : refonte des pratiques d'achat ou mise en œuvre d'un service après-vente). Enfin, les roadmaps « stratégie » permettent de mener un plan d'action stratégique qui vise à atteindre un objectif opérationnel à 3-5 ans (ex : repositionnement sur un marché ou passage d'une organisation géographique à une organisation par lignes de produits). On peut donc constater que le formalisme de la roadmap se prête à la description de plans d'actions stratégiques de différentes natures. Cependant il convient d'en limiter l'usage aux enjeux essentiels de l'organisation pour ne pas disperser les ressources.

La roadmap formalise un plan d'action stratégique sous la forme d'une matrice à deux dimensions et qui liste les résultats concrets attendus. Elle décrit sur cinq niveaux d'exigences, le progrès vers l'excellence. La dimension horizontale est la dimension « évolution » qui définit les niveaux de performance et la dimension verticale liste les leviers d'actions qui contribuent à la réalisation du plan stratégique. Chaque ligne indique la manière d'atteindre les niveaux successifs de performance pour un levier particulier, et chaque niveau correspond à un degré de maîtrise supérieur au précédent. Ces leviers d'actions sont les composantes clés sur lesquels les opérationnels doivent focaliser leur attention pour parvenir vers l'excellence opérationnelle. Les leviers d'action sont regroupés en thèmes qui correspondent à des domaines transversaux d'actions et de management. La roadmap gère ainsi les multiples facettes d'un plan (hommes, techniques, finances, qualité...). Au croisement de ces deux axes se situent les exigences. Celles-ci résument les actions que doivent mener les opérationnels pour atteindre un niveau de performance donné sur un levier d'action précis. Ces exigences sont détaillées par une liste de livrables qu'il convient de fournir afin de répondre aux exigences. Un livrable est un résultat concret que l'opérationnel doit réaliser. Les livrables servent donc à rendre les exigences opérationnelles. Son libellé, contrairement à celui de l'exigence, doit être précis. Un livrable décrit un résultat attendu mais pas la manière détaillée de l'obtenir. En partant des documents d'aide, les opérationnels vont mettre en œuvre leurs propres idées et leurs façons de faire pour fournir le livrable. Ces livrables peuvent être de plusieurs natures : une assertion, un document, un lien vers une autre roadmap ou encore un indicateur. Ces indicateurs sont soit des indicateurs d'avancement qui permettent de savoir comment une action progresse, soit des indicateurs de performance qui permettent de suivre les impacts sur l'organisation. Il est impératif que chaque roadmap définisse un ou plusieurs indicateurs de performance pour mesurer son impact réel sur l'organisation. En effet, si une roadmap n'est pas capable d'identifier et de faire évoluer un indicateur opérationnel physique ou financier, il est nécessaire de se poser la question de son utilité. Les roadmaps permettent donc la traduction des objectifs stratégiques en résultats concrets et amènent les opérationnels à engager les actions nécessaires pour les atteindre. Leur structure et leur formalisme permettent au responsable d'un plan d'action de définir clairement, exhaustivement et de façon ordonnée les actions concourant au succès du plan. En d'autres termes, la roadmap présente de manière concrète et sur cinq niveaux successifs d'exigence les meilleures pratiques à mettre en œuvre et les objectifs élémentaires à atteindre pour réaliser le plan d'action stratégique. La méthode réconcilie donc les objectifs avec la manière de les atteindre et de mesurer leur accomplissement. En effet, le management ne se contente pas de définir des objectifs stratégiques, il propose une manière d'y parvenir. Ses objectifs deviennent « crédibles ».

Deux méthodes de pilotage aux fonctions communes

Ces méthodes de pilotage ont toutes les deux été développées dans une grande proximité avec les besoins d'organisations partenaires. Leur conception et leur formalisation se sont enrichies grâce à l'observation de leur mise en place concrète dans les situations et les problématiques propres aux organisations. Ainsi, même si les problèmes initiaux, auxquels devaient répondre les méthodes, apparaissent comme très différents - une meilleure vision et mesure de la performance dans le cas du BSC et un dispositif de progrès de l'alignement stratégique reposant sur la mise en place de standards dans le cas de la méthode 5 steps - elles se sont révélées être des méthodes de pilotage général de l'entreprise, véritable point central du management stratégique des organisations. Elles prétendent ainsi assurer des fonctions similaires : la traduction et la communication de la stratégie, l'alignement stratégique vertical, la mise en cohérence des moyens et des initiatives et enfin l'apprentissage organisationnel et stratégique. *Ces deux méthodes sont donc comparables dans leur prétention d'outil global de management stratégique.* Notre comparaison va plus particulièrement se concentrer sur l'étude des fonctions communes assurées par ces deux méthodes : la traduction de la stratégie, la logique de pilotage

stratégico-opérationnelle, l'alignement et l'apprentissage stratégique, mais aussi, les « philosophies » dans lesquelles elles semblent s'inscrire.

La traduction de la stratégie

Ces deux systèmes de pilotage découlent de la stratégie. L'élaboration et la mise en œuvre de ces outils reposent sur un processus déterministe et formalisé. Le BSC et la roadmap sont élaborés et déployés, à partir d'une stratégie définie a priori par la direction, de manière à traduire le plus fidèlement cette stratégie.

Mais le périmètre d'application de ces outils diffère. En effet, le BSC traduit la stratégie globale d'une unité opérationnelle. Ainsi chaque unité opérationnelle dispose de son propre BSC qui traduit sa stratégie particulière. Un BSC global peut cependant être mis en œuvre, mais celui-ci n'a pas pour rôle de définir la stratégie d'ensemble mais plutôt de la rendre cohérente, opérationnelle et de favoriser un consensus autour de ses orientations notamment les valeurs communes de l'organisation et les actions menées au niveau du groupe afin de créer des synergies. La roadmap est définie pour répondre à un objectif stratégique, puis déployée par toutes les unités opérationnelles concernées par la problématique. Pour connaître l'ensemble des objectifs stratégiques d'une unité opérationnelle avec la méthode 5 steps, il faut s'intéresser au portefeuille de roadmaps qu'elle gère. Contrairement au BSC, toutes les unités opérationnelles de l'organisation sont donc soumises aux mêmes objectifs stratégiques, dans la mesure où l'objectif leur est applicable.

Il est également important de noter que le passage de la stratégie à sa formalisation dans les outils ne se fait pas de la même manière dans chaque méthode. Le BSC traduit la stratégie par le biais des indicateurs et mesures classés en quatre axes et reliés par des relations de cause à effet. La Direction générale doit donc dans un premier temps traduire sa stratégie en objectifs financiers qui représentent les objectifs à long terme de l'unité opérationnelle. A partir de ceux-ci, le formalisme du BSC incite à une réflexion sur la manière d'atteindre ces objectifs et sur les actions stratégiques prioritaires à mettre en œuvre dans ce but vis-à-vis des clients, des processus et de l'apprentissage organisationnel. La traduction de la stratégie se fait donc de manière logique et progressive. Au contraire, dans la méthode 5 steps rien n'est imposé quant aux choix des plans d'actions stratégiques traduits par les roadmaps. La méthode ne détaille pas le passage de la vision de la stratégie globale aux plans d'actions stratégiques. Ainsi, il est laissé aux rédacteurs le soin de faire le lien entre les différentes roadmaps déployées par une même unité, et il est posé en principe qu'elles concourent à la réalisation d'une même stratégie. Au niveau de chaque unité, comme au niveau de l'organisation, on dispose d'un portefeuille de roadmaps déployées. La mise en œuvre de la méthode 5 steps nécessite donc, de la part de la Direction générale, une très bonne connaissance de ses priorités stratégiques. Si l'on prend l'exemple du déploiement d'une roadmap « processus » qui vise à la mise sous contrôle d'un processus pour l'améliorer, la méthode ne détermine pas comment la Direction générale a décidé de la priorité stratégique de cet objectif. Au contraire en utilisant le BSC, la décision d'améliorer ce processus se prend suite à la définition des axes « financier » et « client », qui permet de révéler les processus sur lesquels l'entreprise doit exceller pour atteindre ses objectifs.

Les différences de périmètre d'application des méthodes et l'existence de relations de cause à effet dans le cadre du BSC, font de cette méthode un modèle plus directement intégrateur, avec une vision globale et unifiée de la stratégie. Pour sa part, la méthode 5 steps permet une mise en œuvre progressive, adaptée aux besoins de l'organisation et aux priorités de la Direction générale. En effet, seuls les objectifs stratégiques prioritaires sont « mis sous roadmaps », pour les entités souhaitées. Ces deux méthodes forment un modèle représentatif de l'ensemble de l'entreprise. Mais ce modèle n'est pas accessible à tous les acteurs de l'entreprise de la même

manière. Dans le cas du BSC, les acteurs prennent connaissance de la stratégie globale de l'entité lorsqu'il est déployé sur leur entité. Ils ont conscience de leur contribution aux objectifs généraux grâce à la déclinaison du BSC en objectifs locaux opérationnels. La structure systématique en quatre axes fournit une vision homogène de la stratégie à tous les acteurs de l'entreprise : les objectifs sont systématiquement classés dans les quatre axes avec des liens de cause à effet. Dans la méthode 5 steps, la Direction générale diffuse la vision des priorités de la stratégie par le choix des différentes roadmaps déployées auprès des directions des entités opérationnelles. Les « thèmes » de la méthode 5 steps jouent un rôle comparable aux « axes » du BSC : ils offrent à la Direction Générale un cadre homogène et souple pour classer les leviers d'actions de toutes les roadmaps.

Une logique de pilotage stratégique-opérationnelle

Ces deux méthodes s'inscrivent dans la même logique de pilotage stratégique-opérationnelle (Lorino, 2003). Il s'agit en effet de partir des objectifs stratégiques pour aboutir à des objectifs opérationnels locaux, par le biais de la recherche des causes de la performance.

Dans le cas de 5 steps, les causes de la performance sont les leviers d'action qui se situent dans la dimension verticale de la roadmap. Ces leviers d'action sont les facteurs ayant une influence sur l'objectif stratégique visé par la roadmap et sur lesquels on a décidé d'agir. Dans le BSC, le déploiement de la stratégie en indicateurs et objectifs opérationnels se fait par le biais de la recherche des relations de cause à effet entre les objectifs et les mesures des quatre axes. Ces deux méthodes s'appuient donc sur une vision multidimensionnelle de la performance, en considérant qu'il est nécessaire de prendre en compte ces multiples facettes pour atteindre les objectifs stratégiques. Cependant, on peut constater qu'alors que les « thèmes » qui structurent les leviers des actions des roadmaps sont définis spécifiquement par chaque organisation, la structure du BSC en quatre axes est générique. Ce formalisme systématique de la performance en quatre axes permet difficilement de traduire les enchaînements spécifiques d'une stratégie donnée. Ainsi certains auteurs pensent que les quatre axes du BSC doivent être considérés seulement comme un exemple de relations possibles dans les causes de la performance, et non comme un modèle de performance systématique à adopter sans adaptation au contexte de l'organisation (Cauvin et Bescos, 2005). Les leviers d'action dans la roadmap sont censés permettre d'accomplir l'objectif stratégique en prenant en compte toutes les facettes organisationnelles du plan. Pour cela, ils sont coordonnés à chaque niveau de la roadmap. En effet, la méthode 5 steps définit à chaque niveau une combinaison spécifique des ressources et connaissances déterminées par les leviers d'action. De plus, la méthode impose que pour valider un niveau de la roadmap toutes les exigences du niveau soient remplies. Les ressources, connaissances et compétences sont donc à chaque niveau synchronisées, ce qui permet d'assurer une progression cohérente dans la manière d'atteindre l'objectif. Cependant se pose la question des liens de cause à effet entre ces leviers d'action.

Une fois ces causes de la performance déterminées, les deux méthodes peuvent traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Dans le cas de 5 steps, chaque roadmap concerne un objectif stratégique particulier. Chaque levier d'action est décliné en exigences et livrables qui rendent visibles, compréhensibles et actionnables les objectifs opérationnels qui concourent au succès du plan stratégique. Cette roadmap « générique » rédigée au niveau de la hiérarchie est ensuite transmise, mise en œuvre et adaptée par chacune des entités de l'organisation concernée par l'objectif stratégique. La méthode suggère ensuite une déclinaison de ces roadmaps en plans d'actions locaux pour les opérationnels. Il faut cependant noter que dans cette méthode, comme pour d'autres, la place du middle management est fondamentale, puisque c'est à lui qui sont destinées les roadmaps. Il doit donc assurer cette déclinaison des roadmaps en plans d'actions locaux et faire remonter les suggestions du terrain vers la hiérarchie pour une amélioration continue des roadmaps. Dans le cas du BSC, seuls les objectifs

définis dans les axes « processus internes » et « apprentissage organisationnel » peuvent être considérés comme des objectifs opérationnels issus de la recherche des causes de la performance. Le BSC de chaque unité opérationnelle est ensuite déployé à tous les niveaux de l'organisation selon un processus descendant. Ainsi le BSC et la stratégie sont traduits en objectifs locaux et en mesures spécifiques qui orientent les actions personnelles. En effet, suite à un programme de communication et de formation aux objectifs et indicateurs stratégiques du BSC, les salariés peuvent à leur niveau les traduire en objectifs allant dans le sens de la stratégie globale. Le BSC qui s'appuie sur un modèle de performance identifiant les déterminants de la stratégie au plus haut niveau, facilite cette traduction. La chaîne de relations de cause à effet peut guider le choix d'objectifs et de mesures compatibles avec la stratégie pour les niveaux suivants. Le modèle de performance reflété dans le BSC est le point de départ d'un processus en cascade permettant de décliner verticalement les mesures en objectifs opérationnels locaux.

Les deux méthodes assurent donc la traduction des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. L'une des questions centrales est celle de la limite entre conception et utilisation (exécution), pour chacune des méthodes. Kaplan et Norton indiquent très clairement dans leurs différentes publications que le BSC serait dévoyé s'il ne servait que de système de mesure de la performance : il doit être un outil de management³. De même les concepteurs de 5 Steps précisent-ils que les roadmaps et leurs éléments constitutifs sont conçus dans une optique ouverte, malgré le caractère très formalisé du dispositif. En particulier, une fonction « feedback » est prévue et, plus généralement, les roadmaps sont faites pour évoluer au fur et à mesure que les entités atteignent les niveaux 5. Dans aucune des démarches la conception du dispositif et son utilisation (exécution) ne sont donc entièrement séparés. Même si on est loin d'un processus de co-conception, la logique générale n'est pas entièrement *top down*. Le problème est alors de savoir si les bénéfices attendus pour chacune des deux méthodes sont obtenus automatiquement, mécaniquement, lorsque les utilisateurs les appliquent (poursuivent les objectifs, mesurent et évaluent leur performance, suivent les étapes des roadmaps), sans avoir besoin d'être conscients de la stratégie qu'ils contribuent à déployer, ou si, au contraire, une bonne conscience de la stratégie et des performances globales attendues est nécessaire pour une utilisation vertueuse, avertie, vigilante des dispositifs. A cet égard, Kaplan et Norton sont très clairs sur le fait que les 4 axes, et les indicateurs associés, sont des points de repère qui irriguent l'ensemble de l'entreprise. Dans le cas de 5 steps, ce partage des représentations prend une forme différente, moins évidente en première analyse. Cela interroge directement la nature et les modalités de l'alignement stratégique, ainsi que les apprentissages à l'œuvre.

L'alignement stratégique

Ces deux méthodes qui assurent la mise en œuvre de la stratégie, concourent donc à un alignement stratégique vertical, c'est-à-dire à la mise en cohérence des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise. L'alignement stratégique est un processus long et complexe qui peut toucher plusieurs milliers de personnes. Pour ces deux méthodes, une première phase de communication est essentielle pour favoriser cet alignement. La diffusion de la stratégie auprès des employés permet à la direction de partager son projet et sa stratégie. Cette communication est un acte important. D'une part, c'est le moment où le management s'engage officiellement sur la stratégie, les objectifs et les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

³ Ce rôle de l'outil est cohérent avec les conclusions de plusieurs recherches sur les outils et techniques de gestion, qui distinguent les rôles « contraignant » (*constraining*) et d'apprentissage (*enabling*) (Déry et al., 1993 ; Landry et al., 1996) ou encore le rôle de conformation, d'une part, et les trois rôles de révélation du fonctionnement organisationnel, accompagnement du changement, exploration des compétences techniques (Moisdon, 1997 ; David, 1998)

D'autre part, cela permet d'obtenir la participation active des salariés à la mise en œuvre de la stratégie mais aussi leur concours, par des suggestions, à sa définition, son adaptation et son amélioration. Dans l'idéal, chaque acteur de l'entreprise connaît ainsi la stratégie et la place qu'il tient dans sa réalisation. La communication doit s'inscrire dans la durée pour favoriser l'ancrage de la méthode dans toute l'organisation.

Mais la communication n'est pas suffisante pour assurer cet alignement. Comme nous l'avons vu, le BSC permet l'alignement par la traduction des objectifs et mesures stratégiques en actions individuelles susceptibles de contribuer à la réalisation de ces objectifs. Les BSC des unités opérationnelles sont coordonnés par un BSC global qui fixe le cadre d'action de chaque unité. Puis chaque BSC est traduit à tous les niveaux en mesures et objectifs locaux qui guident les opérationnels. Cet outil permet d'aligner les comportements opérationnels sur les objectifs stratégiques selon une logique top-down (Kaplan et Norton, 1996). Il demande néanmoins que tout le périmètre stratégique soit couvert, et à tous les niveaux, ce qui peut s'avérer long et difficile. La méthode 5 steps assure un alignement stratégique des objectifs individuels, des sujets prioritaires sur les objectifs stratégiques de l'organisation par le biais du déploiement. Une fois rédigée, la roadmap « générique » va être déployée dans les unités opérationnelles concernées par le plan d'action stratégique. Ainsi les objectifs, moyens et méthodes définis par le sommet hiérarchique dans la roadmap sont connus et respectés par les niveaux opérationnels. Les opérationnels, après avoir pris connaissance de la roadmap, fixent les dates d'atteinte des niveaux de la roadmap. La planification opérationnelle est le premier contact entre la roadmap et la réalité du terrain. L'analyse des premiers résultats permettra de confronter le management sur l'atteinte des objectifs finaux.

L'apprentissage stratégique

Enfin ces deux méthodes favorisent la capitalisation du retour d'expériences et prennent en compte les enseignements du terrain de nature à enrichir la réflexion stratégique.

Le BSC va permettre un apprentissage stratégique par le biais des retours d'expérience, à partir des résultats obtenus pour chaque mesure de résultat et déterminant de la performance. Les dirigeants peuvent tester les hypothèses sur lesquelles repose la stratégie et l'adapter au fur et à mesure qu'ils constatent les effets de sa mise en œuvre et de son efficacité. Ainsi, ils peuvent s'assurer que les hypothèses et les principes qui guident l'action sont conformes aux résultats et adaptés aux observations et à l'expérience. Le BSC permet donc aux managers de capitaliser sur les enseignements des actions menées, en suivant et en ajustant l'exécution de la stratégie et, le cas échéant, d'en modifier les postulats.

La méthode 5 steps assure également un apprentissage stratégique, dans deux dimensions. En premier lieu, comme le BSC, si les résultats opérationnels ne concordent pas avec l'évaluation donnée par les roadmaps, il faut envisager de revoir les roadmaps et leur pertinence, ou bien les ambitions stratégiques. En second lieu, la méthode fournit un cadre formel pour le dialogue sur la performance au sein de l'organisation. La roadmap est un moyen simple et compréhensible par tous pour mesurer en permanence son avancement vers l'objectif. C'est chaque responsable opérationnel d'une roadmap qui indique lui-même son niveau d'avancement, en précisant les livrables fournis et les exigences remplies. Ainsi, la mesure de l'avancement de la tâche est, elle, la même partout et pour tous. La roadmap permet d'apprécier l'avancement de chaque entité, et par conséquent de toute l'organisation dans l'exécution de ces plans. Les difficultés rencontrées par une majorité d'unités opérationnelles sont donc facilement détectées et peuvent être corrigées. En se concentrant essentiellement sur le suivi des exigences et des livrables afin d'identifier le plus précisément possible les difficultés du terrain, la Direction générale peut améliorer le contenu, lancer des formations ciblées ou encore adapter les livrables.

Plus généralement, la méthode 5 steps s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Les roadmaps peuvent et doivent toujours s'améliorer et les acteurs de l'organisation, quelque soit leur niveau hiérarchique, proposent des améliorations. Ces propositions sont intégrés dans la roadmap, soit en la modifiant, soit en complétant les livrables. De plus, en raison des progrès de l'organisation ou des évolutions des méthodes et des techniques, un changement de génération, c'est-à-dire un changement niveau d'exigences et/ ou de pratiques, de ces roadmaps est inévitable. La méthode 5 sert donc de support à l'amélioration continue. Cette capitalisation est fondamentale, d'une part pour garantir que les roadmaps présentent toujours l'état de l'art dans tous les domaines fonctionnels, et d'autre part pour éviter les pertes de savoir inévitables lors des mouvements de personnels.

Les deux méthodes favorisent donc l'apprentissage stratégique, cependant on peut constater que l'analyse des causes d'échecs de la mise en œuvre de la stratégie ne se fonde pas sur les mêmes logiques. Dans le cas du BSC, la réflexion sur la stratégie est menée uniquement par la Direction générale, qui cherche à vérifier la pertinence des relations de cause à effet définies entre les objectifs et les mesures. Ainsi, si un indicateur « cause » évolue, mais que l'indicateur « effet » lui n'évolue pas, la Direction générale va remettre en cause la pertinence de cette relation de causalité. L'apprentissage se fait de manière mécanique en s'appuyant sur le formalisme du BSC. Au contraire, dans le cas de 5 steps, l'apprentissage stratégique résulte à la fois, de l'étude par la Direction générale des résultats obtenus par les entités, mais aussi des suggestions et des remarques des opérationnels. Nous sommes donc dans une dimension plus explicitement collaborative. La compréhension des difficultés dans la mise en œuvre de la stratégie devrait être plus fine, puisque qu'elle prend en compte la réalité du terrain rapportée par les opérationnels, et elle capitalisée en permanence.

Les « philosophies »

Après avoir comparé les éléments techniques des méthodes ainsi que leur mise en pratique et les fonctions qu'elles assurent, il peut être intéressant de comparer les « philosophies » dans lesquelles elles semblent s'inscrire.

Le BSC s'appuie sur un mécanisme de déclinaison des objectifs généraux de l'unité opérationnelle en objectifs opérationnels locaux partagés par les acteurs. Kaplan et Norton (2003) conseillent de lier les programmes de management par objectifs classiques aux indicateurs et mesures du BSC. La mise en œuvre de la stratégie est évaluée par le système de mesures du BSC qui permet ensuite le feedback qui soutient l'apprentissage stratégique. On peut néanmoins remarquer que la co-conception des objectifs opérationnels et des méthodes, par les managers et par les opérationnels, n'est pas vraiment affirmée dans le BSC. La manière de traduire les objectifs stratégiques en objectifs locaux n'est pas explicitée mais est laissée à l'initiative de chaque entreprise. Le BSC conserve néanmoins un aspect top-down important.

La méthode 5 steps repose sur une « philosophie » de standardisation des comportements au sein des unités opérationnelles, assurée par la définition et le transfert intra-organisationnel de bonnes pratiques. En effet, chaque roadmap présente de manière concrète et sur cinq niveaux successifs d'exigence les meilleures pratiques à mettre en œuvre et les objectifs élémentaires à atteindre pour réaliser au mieux le plan d'action stratégique. La définition d'une roadmap résulte d'une recherche des meilleures pratiques dans l'organisation pour atteindre les objectifs. La roadmap ainsi rédigée et ensuite déployée : c'est-à-dire diffusée et appliquée par toutes les unités opérationnelles concernées par le sujet stratégique. On peut toutefois nuancer notre propos en rappelant que chaque entité dispose d'une marge de manœuvre concernant des exigences ou livrables qui ne peuvent pas être appliquées dans leur contexte, ou encore d'une certaine liberté dans la manière de remplir les livrables et exigences qui sont rédigées sous forme de résultat attendu. Mais toutes les entités de l'organisation doivent atteindre les mêmes

objectifs, d'une manière similaire. La méthode 5 steps s'inscrit donc dans l'idée que la performance et la capacité de l'organisation à développer un avantage concurrentiel repose sur sa capacité à transférer en interne les meilleures pratiques.

La définition et la comparaison du BSC et de 5 steps ont permis de mettre en avant les caractéristiques de ces deux méthodes qui en font des véritables outils de pilotage, de management des organisations. Mais ces deux méthodes peuvent être mal utilisées et ne pas remplir alors leur rôle de méthode de management. On peut considérer qu'elles sont exposées à des risques symétriques. Le BSC peut se réduire à un système de mesures et non être développé comme système de management. La méthode 5 steps, centrée sur la définition de roadmaps peut être utilisée comme un outil de rationalisation des comportements autour de la définition de bonnes pratiques génériques, sans lien clair avec la stratégie de l'entreprise.

Quelle gestion des capacités organisationnelles ?

La méthode 5 steps est aujourd'hui considérée comme une démarche qui assure le déploiement et le développement des capacités organisationnelles sur l'ensemble de l'organisation (Fall, 2008a et b ; Rauffet et *al.*, 2009). La comparaison précédente a mis en avant le fait que le BSC et 5 steps assurent de manière proche le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie en remplissant des fonctions similaires. La mise en avant des différences permet donc d'alimenter des interrogations sur la place des capacités organisationnelles dans le déploiement de la stratégie et dans la performance, mais aussi sur la gestion de ces capacités organisationnelles.

Les capacités organisationnelles sont définies comme « le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeurs pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques » (St Amant et Renard, 2004). Les capacités organisationnelles correspondent donc à un « savoir-agir » issu des leviers d'action de l'organisation combinés et coordonnés afin d'atteindre un objectif déterminé.

La mise en œuvre de la stratégie nécessite le développement des capacités organisationnelles identifiées comme nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Celles-ci font donc le lien entre la définition des objectifs stratégiques issus de la stratégie et les activités opérationnelles. Elles assurent ainsi le déploiement de la stratégie en termes d'action.

Il est cependant important de préciser certaines caractéristiques des capacités organisationnelles qui participent à une meilleure compréhension de ce concept. Tout d'abord, la capacité organisationnelle permet d'atteindre les objectifs qui sont définis a priori, le résultat doit donc être conforme à l'intention initiale. De plus, la capacité organisationnelle est systémique, elle correspond à une combinaison de ressources, compétences et connaissances mais elle n'est pas définie par cette combinaison. Ainsi disposer des ressources et compétences définissant la capacité organisationnelle ne suffit pas à assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie mais il est nécessaire de les organiser, les coordonner et les intégrer ensemble (St Amant et Renard, 2003). Enfin, l'étude des capacités organisationnelles se fait aisément par le biais de l'analyse des processus. La réalisation d'un processus, qui correspond à la mise en œuvre de compétences, connaissances et ressources pour atteindre un objectif fixé à l'avance, correspond donc à la fois à la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle mais également à son expression. L'action étant le révélateur de la capacité, elle est donc indissociable du processus.

La roadmap 5 steps structure les ressources, compétences et connaissances en leviers d'actions. Chaque niveau définit ensuite la combinaison de ces éléments à un niveau de maturité adéquat afin d'atteindre un objectif stratégique spécifique. Ainsi à chaque niveau de la roadmap, l'organisation améliore le déploiement, la coordination et la combinaison de ces éléments,

c'est-à-dire une capacité organisationnelle. Cette synchronisation des leviers d'action à chaque niveau favorise la synergie. Ainsi chaque roadmap est en mesure de gérer une capacité organisationnelle particulière. Plus précisément, une roadmap 5 steps assure à la fois le déploiement des capacités organisationnelles au sein de l'organisation, mais aussi leur développement. L'opérationnalité des livrables permet l'auto-évaluation par les opérationnels et la structure en 5 niveaux favorise l'amélioration progressive de la performance. Cette structure permet la gestion d'une capacité organisationnelle dans le temps, facilite l'apprentissage individuel et organisationnel, la capacité évolue à chaque niveau sur les bases du niveau précédent. On peut montrer que les roadmaps de management gèrent directement les capacités organisationnelles. Reprenons ici les grandes lignes du raisonnement de Fall (2008a) :

« On peut dire que chaque ligne d'une roadmap (thème, item,) donne le chemin à suivre pour atteindre les niveaux successifs de progrès, chaque niveau indiquant un degré de maîtrise supérieur au précédent ; le passage d'un niveau 2 à un niveau 3 formalise le fait que l'on maîtrise mieux l'objet de la roadmap. Dès lors que chaque roadmap regroupe un ensemble cohérent d'items, la progression sur une roadmap représente le franchissement d'étapes successives vers le niveau 5 qui indique – temporairement – les meilleures pratiques. Les meilleures pratiques correspondent très souvent aux pratiques reconnues et admises dans le secteur d'activité. Ainsi pour la plupart des personnes que nous avons interrogées, quelque soit leur fonction dans le dispositif, le contenu des roadmaps est transposable dans une autre entreprise du secteur d'activité. On peut dire qu'à chaque niveau (*assessment level*) atteint, l'entité cible de la roadmap augmente ses possibilités de déploiement, de combinaison et de coordination de ressources, de compétences et de connaissances, donc ses capacités, si l'on suit les définitions du type de celle de St Amant et Renard. La roadmap de management permet donc d'exprimer les capacités organisationnelles dans le sens de St Amant et Renard. Elle offre une structure qui permet de déployer, de combiner et de coordonner des ressources, des compétences et des connaissances, donc des capacités. On peut également dire qu'à chaque étape de la roadmap s'accroît le montant total des services qu'une « source » est susceptible de fournir sur une période donnée, c'est-à-dire la capacité au sens de Marchesnay. On peut aussi dire qu'à chaque étape s'accroît la capacité de l'entité à garantir en permanence un certain niveau de qualité, c'est-à-dire sa « capacité » au sens industriel classique de garantie de production à l'intérieur de marges de tolérance spécifiées ».

Le BSC, quant à lui, permet de déployer une stratégie et assure le lien entre les objectifs stratégiques et les activités. Il aboutit à définir les capacités organisationnelles nécessaires, par ce mécanisme. Il est intéressant de déterminer où se situent ces capacités dans la structure du BSC et de voir de quelle manière elles permettent leur gestion. L'axe « apprentissage organisationnel » définit la façon dont on gère les « infrastructures » qui permettent d'améliorer la performance de l'organisation. Autrement dit cet axe précise les compétences, connaissances et ressources indispensables à l'atteinte des objectifs stratégiques des objectifs définis par les axes « financier » et « clients ». L'axe « processus interne » met en avant les processus à développer pour réaliser la stratégie, processus qui mobilisent les infrastructures de l'axe « apprentissage organisationnel » pour être efficace. On peut donc en déduire que les capacités organisationnelles sont définies, ou plus exactement révélées par le biais de ces deux axes. Cependant la séparation infrastructures / processus pose une difficulté quant à la perception précise de ces capacités organisationnelles puisque le processus correspond à la fois à la mise en œuvre d'une capacité et à son expression. La structure globale de cet outil permet de faire le lien entre les différentes capacités organisationnelles à développer, mais aussi avec la stratégie globale de l'unité opérationnelle. Les relations de cause à effet permettent également de vérifier l'efficacité de ces capacités sur la performance. Le BSC offre donc une vision générique de l'ensemble capacités organisationnelles nécessaires à la réalisation d'objectifs stratégiques. Cependant il ne précise pas leur développement possible.

La capacité est un potentiel de performance. Elle est liée à l'action qui la transforme en performance exprimée. Le passage d'un à quatre axes représente, pour Kaplan et Norton, un rééquilibrage fondamental. Tout se passe comme si le BSC corrigeait un biais instrumental : les

managers ne gèrent que ce qui est reconnu dans les critères explicites de la performance et ne voient pas ou négligent le reste. Les trois nouveaux axes constituent une expansion de ce qui est intégrable dans le processus stratégique, qu'il s'agisse de la conception de la stratégie ou de son déploiement. Autrement dit, le BSC rend concevables et actionnables des stratégies qui auraient été impossibles à concevoir, ou envisagées mais écartées, avec les tableaux de bord classiques raisonnant uniquement sur la dimension financière. Le BSC confère donc à l'entreprise qui le met en place, et aux unités qui l'utilisent, de nouvelles capacités de déploiement de la stratégie. Ces nouvelles capacités peuvent être créées – l'entreprise ne les possédait pas – ou être la révélation de capacités latentes. Dans ce dernier cas, les acteurs avaient les capacités de déployer – et même de concevoir – des stratégies plus variées mais le système de mesure et de contrôle de la performance ne le permettait pas.

La méthode 5 steps ne promet pas d'emblée une expansion du même type : les différents thèmes qui composent les roadmaps ne sont pas présentés comme un rééquilibrage de situations dans lesquelles seuls certains thèmes étaient explicités et retenus comme importants. L'expansion portée par 5 steps est d'un autre ordre : la méthode rend actionnables des intentions de progrès en regard d'objectifs à atteindre. Elle rend les différentes entités mises « sous roadmap » mieux capables d'atteindre certaines performances. Elle confère donc, elle aussi, aux unités concernées de nouvelles capacités de déploiement de la stratégie.

Concevoir les roadmaps dans 5 steps, c'est expliciter la stratégie, faire le lien entre cette stratégie et les capacités qu'elle suppose, dont faire la théorie de ce qu'est une organisation performante en regard de l'objectif de réalisation de cette stratégie, puis élaborer des chemins en cinq étapes pour parvenir à cette organisation « capable ». La variété des termes de l'action – court terme, moyen terme, long terme – est prise en compte à la fois dans le rythme prévu pour chaque roadmap et dans la nature de la roadmap, selon qu'elle est une roadmap stratégie, processus ou solution. Utiliser une roadmap, c'est réaliser les progrès indiqués et, en même temps, confirmer ou infirmer la pertinence des étapes et des livrables associés comme permettant et indiquant effectivement une augmentation de capacité.

Concevoir le BSC, c'est, à partir d'une vision générique de la performance en 4 axes au lieu d'un seul, élaborer un système de pilotage de l'entreprise qui permette la mise en œuvre effective de stratégies plus équilibrées et articulant mieux la variété des critères de performance et des différents termes de l'action. La nécessité pour l'entreprise d'apprendre et de se développer, en particulier grâce aux leçons que l'on tire des résultats de l'action tels qu'évalués sur le système d'indicateurs, est spécifiquement prise en compte, nous l'avons dit, par l'axe 4 « *Learning and growth* ». La dimension « pilotage du progrès » n'est pas davantage explicitée, alors qu'elle constitue la philosophie spécifique et l'armature concrète de 5 steps.

Conclusion

L'analyse que nous avons proposée, et qui s'appuie sur les écrits des concepteurs des méthodes et sur leurs expériences au sein des entreprises pionnières « partenaires d'innovation managériale », permet de soulever un certain nombre de questions importantes sur la manière de gérer les capacités organisationnelles.. Alors que le BSC offre une vision globale et unifiée de la stratégie en précisant les capacités organisationnelles à déployer et à développer sans apporter de support sur leur évaluation, 5 steps propose une définition et une gestion dans le temps de ces mêmes capacités, mais avec des modes d'explication et de partage des stratégies différents. Deux hypothèses peuvent être avancées, à ce stade de notre réflexion : on peut considérer 5 steps comme une démarche à la fois concurrente et complémentaire d'autres méthodes comme le BSC, mais aussi l'Activity Based Costing, la Qualité Totale, les systèmes de contrats d'objectifs par exemple. Kaplan et Norton proposent d'ailleurs un ordre dans lequel il serait plus

pertinent d'enchaîner BSC, ABC et Total Quality selon la situation de l'entreprise. L'hypothèse complémentaire est que 5 steps pourrait être utilisée pour gérer spécifiquement l'axe 4 du BSC : on aurait alors un dispositif beaucoup plus puissant de gestion des capacités que le BSC utilisé seul.

Références bibliographiques

- Ackoff, R. (1979) « The future of Operational Research is past », *Journal of Operational Research Society*, 30:93, pp.104, 1979
- Argyris et al., (1985) *Action Science*, Jossey-Bass
- Barnard, Ch. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press
- Blanc F. et Monomakhoff N (2008), *La méthode 5 steps*, Editions AFNOR
- Brown, D. (1927), "Decentralized Operations and Responsibilities with Coordinated Control", *Annual Convention Series*, n°57, American Management Association, New York.
- Cauvin E. et Bescos P-L. (2005), « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, N°1
- David, A. (1998) « Outils de gestion et pilotage du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre
- David, A. (2001), « Model implementation », *European Journal of Operational Research*, 134, pp. 459-480.
- David, A. et Hatchuel, A. (2007), « From actionnable knowledge to universal theory in management research », in *Handbook of Collaborative Research*, SAGE.
- Déry R., Landry M., Banville C., Oral M., (1993) « Revisiting the issue of model validation in OR: an epistemological view », *European Journal of Operational Research* 66, p. 168–183.
- Drucker P. (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation
- Gorsolkhi, D. (2006) (sous la direction de), *La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, collection Vital Roux.
- Fall, I. (2008a), « La capacité comme objet de gestion : genèse, mode d'emploi et enjeux a travers une expérience pionnière de mise en gestion systématique des capacités organisationnelles », ACFAS.
- Fall, I. (2008b), *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée* – Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1994), *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Hargrove, E.C. (1975), *The missing link: The story of implementation process*. The Urban Institute, Washington, D. C.
- Hatchuel, A. (1994), « Apprentissages collectifs et activité de conception », *Revue Française de Gestion*.
- Hatchuel, A. (1995), Coordination and control », *International Encyclopedia of Business and Management*, Thomson Business Press, 1996, p. 762-770
- Hatchuel, A. et Weil, B. (1995), Experts in Organizations, Walter de Gruyter (version française originale : L'expert et le système, Economica, 1992)
- Kaplan R., Norton D. (1992), « The balanced scorecard : measures that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février
- Kaplan R., Norton D. (1996), « Linking the Balanced Scorecard to strategy », *California Management Review*, 39, 1
- Kaplan R., Norton D. (2001), « Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I & II », *Accounting Horizons*, Mars
- Kaplan R., Norton D. (2003), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, nouvelle présentation
- Landry M., Banville C., Oral M., (1996), «Model legitimisation in Operations Research », *European Journal of Operational Research* 92, p. 443–457.
- Lemasson, P., Weil, B. et Hatchuel, A. (2006), *Les processus d'innovation*, Hermès Science Publishing.

- Lindblom, C.E. (1959), « The science of muddling through », *Public Administration Rev.*, 19, 2, pp.79-88.
- Lorino P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, 3ème édition
- Mintzberg, H. (1980), « Beyond implementation : An analysis of the resistance to policy analysis », *Infor* 18, pp. 100-138
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press and Prentice-Hall International.
- Moisdon, J.C. (1997) (Dir.) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli-Arslan.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York
- Pettigrew, A.M. (May 1972), « Implementation control as a power resource », *Sociology* 6, 2, pp. 187-204
- Rauffet P., Bernard A. et Cunha C. (2009), « Le pilotage de l'entreprise par les capacités organisationnelles : étude de l'approche roadmapping et de la méthode 5 steps », Journée doctorante-Journée nationale du groupe de recherche modélisation, analyse et contrôle des systèmes complexes, Angers, Mars
- St-Amant, G.E (2003), « Démarche de développement des capacités organisationnelles », Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec.
- St-Amant G.E. et Renard L. (2003), « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions », *Les cahiers du Management Technologique*, 13, 1
- St-Amant G.E. et Renard L. (2004), « Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles », XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
- Waring, S.P. (1991), *Taylorism transformed- Scientific management theory since 1945*, The University of North Carolina Press.